

برنامه ریزی استراتژیک ضروری اجتناب ناپذیر در سازمان های امروزی

* غلامحسین شعبانی

استراتژی نظامی کلاوژیوتس بود که در نیمه اول قرن نوزدهم، پس از جنگ ناپلئون به مساله استراتژی پرداخت. در این مقاله سعی بر آن است که بر اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و ضرورت استفاده از آن در سازمان های امروزی پرداخت شود.

سابقه کاربرد استراتژی در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه پنجاه میلادی زمانی که نظریه پردازان سیستم های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان هاواراد ساختند باز می گردد. در اوایل دهه ۱۹۶۰ وزارت دفاع امریکا تجربیات مهم و استراتژیک مربوط به جنگ جهانی دوم را تدوین و مبانی برنامه ریزی استراتژیک را پایه گذاری کرد. واژه استراتژی در این حوزه برای اولین بار توسط الفرد چندلر استاد دانشگاه هاروارد در کتاب استراتژی و ساختار به کار رفت و پس از وی دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند و برای انجام این مهم دو سبک مطالعات موردی و پژوهش های تحلیلی را در این حوزه به کار گرفتند. در سال ۱۹۶۵ کنت اندرز این مفاهیم را در دنیای کسب و کار مطرح ساخت و ایگور آنسوف مدیر عامل شرکت لاکهید نیز این ایده را در شرکت خود با موفقیت پیاده کرد و به این ترتیب توجه همگان به رویکرد برنامه ریزی استراتژیک جلب شد. سرانجام در سال ۱۹۸۰ میکائیل پورتر مفاهیم اقتصادی را در این حوزه به کار گرفت و موضوع استراتژی های عام را پس از چندین سال مطرح کرد.

پیچیدگی روز افزون فعالیتها و محیط شدیداً در حال تغییر و تلاطم باعث گردیده است تا دیگر برنامه ریزی به شکل سنتی قادر به حل مشکلات مدیران سازمان نشود، لذا بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمان ها مطرح است (۱).

تغییر پر شتاب در نیازهای بازار و مشتریان، فشار رقابت فزاینده، کوتاهتر شدن چرخه تولید، افزایش رقابت خارجی و فناوری های نوین ایجاب میکند، سازمان ها نیازهای در حال تغییر جهان خارج را به سرعت شناسایی کرده و به آنها پاسخ دهند. برنامه ریزی استراتژیک بیشترین نقش و تأثیر را در اثر بخشی مدیریت استراتژیک دارد و در حقیقت، بدون یک برنامه استراتژیک دقیق، هیچ گونه تناسبی بین تلاش های صرف شده و اهداف تحقق یافته وجود نخواهد داشت (۲).

استراتژی ریشه یونانی دارد و ابتدا به صورت استراتگوس و به معنای نقش فرمانده در فرماندهی یک ارتش به کار می رفت و در حدود ۴۵۰ سال پیش از میلاد معادل مهارت مدیریتی (اداره، رهبری و قدرت) به کار می رفت. اولین اثر مکتوب در این زمینه به نام هنر جنگ از یک نویسنده چینی به نام سون تسو در حدود ۳۴۰ سال پیش از میلاد به جای مانده است. او در کتاب خود مولفه های عمده استراتژی نظامی را مطرح نموده است (۳). در ژاپن تفکر استراتژی در مدیریت نظامی مدیون موساشی است که در سال ۱۶۴۵ کتاب پنج حلقه خود را مشتمل بر زمین، آب، آتش، باد و فضا منتشر ساخت. از دیگر صاحب نظران

* دانشجوی کارشناسی ارشد دانشکده پیراپزشکی و بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی

تعریف استراتژی

در عصر حاضر، استراتژی مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاست ها و برنامه های کلی به منظور نیل به اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نمائیم. استراتژی یک برنامه واحد همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دست یابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل می شود. بی دلیل نیست که نظریه پردازان علم مدیریت استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده اند. استراتژی تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات می بخشد و افراد را به حرکت در می آورد.

از نظر شاندلر استراتژی عبارت است از یک طرح واحد همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدهای محیطی مرتبط می نماید و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد. آندروز نیز استراتژی را الگوی منظورهای، مقاصد، اهداف، خط مشی های اصلی و طرح هایی جهت دستیابی به اهداف می داند و مینتزرگ معتقد است: استراتژی عبارت از الگوی به جریان انداختن تصمیمات است.

سطوح برنامه ریزی

برنامه ریزی یا به صورت استراتژیک است و یا تاکتیکی و عملیاتی

الف) برنامه ریزی استراتژیک

برنامه استراتژیک در بردارنده تصمیم گیری هایی درباره اهداف و استراتژی های بلند مدت سازمان است که در این خصوص توضیح دو فاکتور اصلی ضروری بنظر می رسد:

۱- اهداف استراتژیک: مقاصد و غایت های عمده ای هستند که مرتبط با بقا ارزش و رشد سازمان هستند.

۲- استراتژی: الگو یا چارچوبی از اعمال و نحوه و تخصیص منابع است که برای دستیابی به اهداف سازمان طراحی شده است.

ب) برنامه ریزی تاکتیکی و عملیاتی

۱. برنامه ریزی تاکتیکی اهداف و طرح های استراتژیک را به اهداف و برنامه های مشخص تبدیل می نماید که مرتبط با بخش خاصی از سازمان می باشند.
۲. برنامه ریزی عملیاتی رویه ها و فرآیندهای خاص مورد نیاز در سطوح پایین سازمان را مشخص می نماید (۴).

برنامه ریزی استراتژی

فرای و استونر معتقدند برنامه ریزی استراتژیک ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکت های کوچک طراحی می شود تا خود را به صورت رقابتی با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک تجزیه و تحلیلی مفید از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند. شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند لرنر معتقد است برنامه ریزی استراتژیک فرآیند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده ای است که به آینده و تفاوت های آن با حال نظر دارد. این برنامه ریزی در صدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که انتظار و احتمال می رود در آینده ایجاد شود و در این راستا مبتنی بر تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز بر تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی مبتنی است و منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است.

برنامه ریزی استراتژیک داده هایی مانند تجارب، نیات و ایده های موجود در گفتگو های روزانه سازمان را ترکیب می کند و در صدد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است. به سازمان اجازه تمرکز می دهد زیرا فرآیندی پویا و مستمر از فعالیت های خود تحلیلی است فرآیند یادگیری مستمری است که به حدی فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد برنامه ریزی استراتژیک در صدد است روشی را که یک سازمان مطابق با آن فکر و عمل می کند تغییر دهد و یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد این برنامه ریزی وقتی موفقیت آمیز باشد تمام نواحی عملیاتی را تحت تأثیر قرار می دهد و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان در می آید.

فعالیت یا فعالیت های سازمان کدامند؟ چگونه می توان منابع سازمان را به بهترین طریق به کار گرفت تا اهداف سازمان تحقق یابد؟

در برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمان مسئولیت اولیه با مدیران ارشد سازمان می باشد و کانون اصلی توجه در این سطح فرموله نمودن استراتژیک ها جهت رسیدن به رسالت سازمان های است.

ب) برنامه استراتژیک در سطح واحدهای سازمان
برای سهولت کار مدیریت سازمان های بزرگ معمولاً چنین سازمان هایی را به واحدهای تجاری استراتژیک تقسیم می نمایند یک واحد سازمانی استراتژیک بخشی از سازمان اصلی است. که به صورت مستقل نیازمند برنامه استراتژیک است. برنامه ریزی استراتژیک در سطح واحد استراتژیک عبارت است از فرآیند تعیین چگونگی رقابت یک واحد تجاری در یک رشته تجاری خاص در سطح واحد تجاری استراتژیک سوالات استراتژیک متنوعی مطرح می شود از جمله چه نوع کالا و خدماتی را واحد تجاری استراتژیک تولید و ارائه می نماید؟ مشتریان و ارباب رجوع واحدهای تجاری استراتژیک چه کسانی هستند؟ چگونه واحد استراتژیک می تواند درباره محصول یا خدمات خود به بهترین نحو با فلسفه و ایده ال های کلی سازمان وفق دهد و مقاصد سازمان را مورد حمایت قرار دهد؟
به طور کلی برنامه ریزی استراتژیک در حیطه مسئولیت معاونان سازمان یا رؤسای ارشد بخشها قرار می گیرد. در سازمان هایی که فقط یک واحد تجاری استراتژیک دارند مدیران از رشد سازمان هم مسئولیت برنامه ریزی در سطح شرکتی دارند هم مسئولیت برنامه ریزی در سطح واحد تجاری استراتژیک.

ج) برنامه ریزی استراتژیک در سطح وظیفه ای (عملیاتی)

هر سازمان مهمی عملاً به بخشهای عملیاتی تقسیم می شود بیشتر شرکتهای تجاری وظایف تولید، بازاریابی، مالی و پرسنلی را برای خود تعریف می کنند و هر یک از این بخشهای فرعی عملیاتی نقش حساس و حیاتی در موفقیت سازمان دارند.

برنامه ریزی استراتژیک در سطح عملیاتی عبارت است فرایند تعیین سیاست ها و روشها برای فعالیتهای نسبتاً محدود سازمان که نقش حساسی در موفقیت سازمان دارند.

◀ مراحل برنامه ریزی استراتژیک

فرای و استونر معتقدند برنامه ریزی استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می شود:

۱- تدوین استراتژی

۲- اجرای استراتژی

۳- ارزیابی استراتژی (۴)

در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان از اهمیت فوق العاده ای برای سازمان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است و ویژگی هایی منحصر به فرد دارد مدل های مختلفی در این خصوص از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جمله به مدل های برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای نتیجه (هدف) ارگانیک (خودسازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل استینر و ... اشاره کرد.

◀ اهداف برنامه ریزی استراتژیک

اهداف اصلی یک برنامه استراتژیک می تواند در این موارد خلاصه شود:

۱- مشخص نمودن فلسفه وجودی سازمان

۲- تعیین آمال و آرزوها

۳- شناخت و آگاهی نسبت به تواناییها و ضعف ها

۴- شناخت محیط پیرامونی

۵- شفاف نمودن مقصد و هدف

۶- تعیین جهت و اولویتهای

۷- ارائه چارچوبی برای سیاستها و تصمیم ها

۸- کمک به تخصیص منابع و استفاده اثر بخش از آنها

۹- توجه به محدودیت ها

◀ سطوح برنامه ریزی استراتژیک

الف) برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمان

برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمان عبارت است از فرآیند تعریف مشخصه های کلی و مقصود سازمان، و فعالیت هایی که در آن وارد خواهد شد و یا آن را ترک خواهد کرد و چگونگی تخصیص منابع سازمان به آن فعالیتهای. برنامه ریزان سطح سازمان در صدد پاسخ به سوالاتی از این دست هستند که مقاصد سازمان کدامند؟ سازمان چگونه تصویر می شود؟ سازمان انتظار دارد اعضایش چه ایده ال ها و فلسفه هایی داشته باشند؟

برنامه ریزی استراتژیک به نظارت و هدایت روزمره امور توجه ندارند بلکه متضمن هدایت و راهنمایی های بلند مدت و عمومی است (۴).

◀ نتیجه گیری

برنامه ریزی استراتژیک به سازمان کمک میکند تا به روش استراتژیک بیندیشد و استراتژی های اثر بخش تدوین نماید و جهت گیری آینده را مشخص نماید، تصمیمات امروز را در پرتو پی آمدهای آینده اتخاذ نمایند، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (۱). برنامه ریزی استراتژیک به ما کمک می کند تا برای آینده ای بهتر آماده شویم برنامه ریزی یکی از اقدامات سازنده مدیریت و یکی از ملزومات سازمانی است. برنامه ریزی مستلزم هماهنگی، کنترل، تعهد، همکاری، مشاوره، توافق، سازگاری، تغییر انتخاب، شفافیت و خلاقیت است. در برنامه ریزی استراتژیک واژه کنترل به معنی کنترل داشتن روی آینده به اندازه ای است که با استفاده از رویه های کنترلی بتوان نتایج تصمیمات برنامه ریزی را در زمان حال پیش بینی کرد و اثرات آن را نمایان ساخت.

◀ منابع

۱. دکتر سعید آصف زاده- عزیز رضاپور، برنامه ریزی بهداشت و درمان، چاپ اول. قزوین. دانشگاه علوم پزشکی قزوین با همکاری انتشارات حدیث امروز، ۱۳۸۶: ۱۶۵، ۱۸۳
۲. طبیبی سید جمال الدین - ملکی رضا، برنامه استراتژیک سنجش عملکرد. چاپ اول یزد. دانشگاه علوم پزشکی یزد: ۱۳۸۳: ۱ پیشگفتار.
۳. طبیبی سید جمال الدین - دکتر رضا ملکی. برنامه ریزی استراتژیک. چاپ اول تهران مولفین، ۱۳۸۲: ۳۴-۳۵.
۴. فرد ار- دیوید- مدیریت استراتژیک- علی پارسائیان، سید محمد اعرابی. تهران- دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹: ۷.